

**EDERLI REINERDT**

**AS ABORDAGENS DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito parcial  
para conclusão do curso de Especialização em  
Gestão Empresarial do Departamento de  
Administração do Setor de Ciências Sociais, da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

**CURITIBA**

**2009**

## **DEDICATÓRIA**

**Às pessoas mais importantes de minha vida:  
familiares e amigos, fonte de apoio, paciência,  
inspiração e carinho.**

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por me amparar e permitir a realização de mais uma meta.

Aos professores pela orientação e troca de experiências nessa caminhada.

Aos familiares por todo incentivo, cooperação, carinho e apoio.

Aos amigos pela fraternal amizade e companheirismo.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 ORGANIZAÇÃO .....	11
2.1.1 Empresa .....	11
2.1.2 Pequenas Empresas .....	12
2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS .....	14
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	18
2.4 GESTÃO DE PESSOAS.....	28
2.4.1 Modelo de Gestão de Pessoas.....	34
2.4.2 Processos de Gestão de Pessoas.....	38
2.4.2.1 Movimentação das Pessoas.....	38
2.4.2.2 Desenvolvimento de Pessoas.....	39
2.4.2.3 Valorização de Pessoas .....	40
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
<b>4. DADOS DAS ORGANIZAÇÕES E ANÁLISE .....</b>	<b>42</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>54</b>

## **LISTA DE ANEXO**

**01 - Roteiro de Pesquisa**

## RESUMO

As mudanças nos cenários mundiais, a globalização e a crescente competitividade estão ocasionando grandes alterações nas formas de gerir as empresas e consequentemente as pessoas. A Gestão de Pessoas é um assunto que está recebendo grande importância e novas abordagens, pois a realidade mostra que somente através das pessoas é possível obter diferenciais, dando condições para que as empresas possam se manter e prosperar. Nesse contexto, as pessoas passam a ser consideradas parceiras dos negócios, deixando de serem tratadas apenas como um recurso organizacional. Para que os resultados sejam satisfatórios é preciso que haja desenvolvimento em todos os aspectos, seja profissional, pessoal e organizacional, dado através da inclusão de uma nova cultura, onde as pessoas recebem incentivos e valorização para aprimorar-se, buscando conhecimento e assim tendo condições de promover a inovação. Este trabalho procurou analisar como as pequenas empresas estão gerindo sua equipe de trabalho. Estas representam grande parte da economia, pois há um número bastante significativo das mesmas, ocasionando uma contribuição fundamental para a sociedade. A partir de uma pesquisa realizada em duas pequenas empresas percebe-se que a abordagem utilizada para este assunto está em processo de evolução, as pessoas ainda são tratadas como recursos na maioria das situações e faltam investimentos e maior interesse para que ocorra o desenvolvimento necessário. Porém, a visão de que as pessoas agregam conhecimento nas organizações e por consequência também agregam valor aos produtos e serviços, está começando a ser inserida no ambiente institucional. Assim, são sugeridas algumas ações para que a gestão de pessoas seja efetivada de forma que possa garantir o progresso das pequenas empresas.

Palavras-chave: Pequenas Empresas, Gestão de Pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente está ocorrendo uma grande transformação na forma com que as organizações estão realizando a Gestão de Pessoas. Até pouco tempo atrás, as pessoas eram vistas somente como um recurso organizacional, os quais precisavam ser administrados, hoje elas estão sendo consideradas como parceiras da organização, com papel ativo nas tomadas de decisões, nas atividades empreendedoras e na criação de produtos e serviços inovadores.

As mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as empresas e pessoas, na forma com que as pessoas estão encarando sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado, são as principais causadoras dessa transformação da gestão de pessoas. Pode-se perceber que existem duas fontes de pressões que geram a necessidade dessa transformação, sendo uma externa e outra interna. Externamente tem-se o ambiente em que as empresas estão inseridas, incluindo a globalização, maior complexidade nas estruturas organizacionais e das relações comerciais e maior valor agregado aos produtos e serviços. Já no ambiente interno, onde são estabelecidas as relações de trabalho entre pessoas e empresas, nota-se que essas pessoas procuram satisfazer novas necessidades como: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, reconhecimento, qualidade de vida, entre outras.

Segundo Idalberto Chiavenato (pg.07, 1999), "são três os aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, e as pessoas como parceiros da organização."

No Brasil, sabe-se que grande parte das empresas existentes são de pequeno porte, o que as tornam responsáveis por boa parte do bom funcionamento da economia e do desenvolvimento social. Assim, esse trabalho procura verificar como a gestão de pessoas é abordada por duas pequenas empresas, proporcionando uma visão sobre este assunto tão importante atualmente. Procurar-se-á analisar como essa gestão vem sendo tratada e sugerir melhorias para que ocorra maior desenvolvimento tanto da empresa como dos colaboradores, gerando assim satisfação mútua. No primeiro capítulo está a apresentação do

problema, objetivos e justificativa do trabalho. No segundo capítulo tem-se esclarecimentos sobre Organização, Empresa, Pequenas Empresas, A evolução da Gestão de Pessoas, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa realizada, seguindo com os dados das empresas, bem como a análise dos mesmos no quarto capítulo. E concluindo, o quinto capítulo possui as considerações finais e sugestões para que se possa efetivar uma gestão de pessoas com maior desenvolvimento e valorização das mesmas, e a obtenção de melhores resultados das empresas, garantindo sua permanência e progresso no mercado.

## 1.1 PROBLEMA

O mercado atual vive uma crescente competitividade em função de várias mudanças nos cenários econômicos mundiais. Essas mudanças requerem a transformação na maneira como as empresas são geridas, bem como na forma de tratamento das pessoas envolvidas nessas empresas. Os colaboradores passam a ser considerados parte fundamental das organizações, pois são eles que realizam as atividades e agregam conhecimento, dando subsídios para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para a total satisfação dos clientes e o êxito das empresas.

A realidade mostra que há um grande número de pequenas empresas, as quais são de extrema importância para a economia e desenvolvimento social. Percebe-se também que essas pequenas empresas nem sempre possuem uma estruturação e conhecimentos adequados para realizar uma gestão de pessoas eficaz. Por isso é importante o questionamento:

Quais os aspectos e abordagens envolvidas na gestão de pessoas nas pequenas empresas?

**OBJETIVO GERAL:** Caracterizar aspectos e abordagens envolvidas na Gestão de Pessoas de pequenas empresas.



## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Caracterizar a Pequena Empresa
- 2) Caracterizar a Administração de Recursos Humanos.
- 3) Caracterizar a Gestão de Pessoas.
- 4) Descrever o ambiente de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos das pequenas empresas.
- 5) Descrever as abordagens e aspectos relacionados à Gestão de Pessoas e a Administração de Recursos Humanos das pequenas empresas.
- 6) Recomendar ações da Gestão de Pessoas para as pequenas empresas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas, de um modo geral, vem tendo uma crescente preocupação com as pessoas, seus parceiros de negócios e fornecedoras de conhecimentos. Com as grandes mudanças nos cenários econômicos mundiais e o aumento da competitividade em todos os setores, a forma de gerir as pessoas está sendo transformada, demandando a criação de meios para que as pessoas se desenvolvam junto com as empresas, possibilitando a permanência e crescimento no mercado para ambas as partes, pessoas e empresas.

Para que as pessoas possam se desenvolver e ter bons resultados no trabalho, precisam que suas necessidades enquanto pessoa sejam atendidas, para tanto as empresas precisam proporcionar um ambiente onde a pessoa seja tratada como ser humano, com reconhecimento e valorização, e o trabalho passe a ser uma maneira de realização e crescimento pessoal.

Empresários e colaboradores estão cada vez mais cientes de que o grande diferencial competitivo é o conhecimento e a capacidade das pessoas em inovar, criando produtos e prestando serviços satisfatórios, que atendam as necessidades dos clientes.

Sabe-se que no Brasil existem muitas pequenas empresas, as quais representam grande parte da economia, gerando emprego e desenvolvendo a sociedade, por isso merecem especial atenção.

Diante disso, justifica-se a importância da análise da gestão de pessoas nas pequenas empresas, a fim de proporcionar embasamento para que sejam verificadas e melhoradas as ações de desenvolvimento, atendendo a necessidade tanto das empresas quanto das pessoas que as compõe, gerando assim satisfação e progresso na sociedade como um todo, empresa, pessoas e comunidade.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ORGANIZAÇÃO**

Define-se por organização um conjunto de pessoas que se constituem de forma organizada a fim de atingir objetivos comuns. Ela é um sistema de comportamentos sociais interligados das pessoas, os seus participantes. Essas organizações apresentam diversas formas, podem ser indústrias, bancos, comércio, universidades, hospitais, etc., de pequeno, médio ou grande porte, e de propriedade pública ou privada.

As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. As pessoas e as organizações dependem uma das outras, tendo uma grande ligação entre si.

O ambiente no qual as organizações estão inseridas tem grande influencia sobre elas, pois as mesmas são sistemas abertos e sofrem constantes mudanças em função disso. Desta forma, pode-se dizer que as organizações também interferem e influenciam o ambiente.

#### **2.1.1 Empresa**

Uma empresa é uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana. Pode-se dizer que uma empresa é um órgão da sociedade com a finalidade de criar seu cliente. De acordo com o valor atribuído ao produto ou serviço oferecido, que significa a utilidade reconhecida pelo cliente, é que se determina o que a empresa é, o que produz e se prosperará. O lucro é consequência do processo produtivo e o retorno esperado pelos investidores.

Empresa representa uma associação organizada ou empreendimento. É uma pessoa jurídica que explora uma determinada atividade podendo ser lucrativa ou não. Sendo uma empresa sem fins lucrativos, não implica que a empresa não

crie lucros, mas sim que esses lucros não irão ser redistribuídos pelo (s) proprietário (s) da empresa.

As empresas apresentam diversos tipos, dentre eles podemos citar a empresa de produção, construtora e a de serviços. Elas ainda podem ser classificadas quanto a objetivos: comercial, industrial, de prestação de serviços; tamanho: grande, média, pequena, micro, de acordo com alguns critérios como o número de empregados e o volume dos negócios; estrutura: individuais, coletivas, públicas, mistas; e volume de trabalho interno: simples, complexas.

Dependendo do tipo de prestação da empresa, tem-se as seguintes categorias: setor primário, correspondendo à agricultura; setor secundário, correspondendo à indústria; e setor terciário, correspondendo ao setor de serviços.

Na Legislação Brasileira existem algumas modalidades: Empresa e nome individual; sociedade por quotas; Empresa de Responsabilidade Limitada; Sociedade Anônima.

As empresas tem uma missão a ser cumprida, isso significa a razão de sua existência, funcionando como um propósito orientador e facilitador da união dos esforços de seus membros. A missão define as crenças que a organização possui. Além da missão, as empresas também tem sua visão, isso designa o que ela pretende ser no futuro. A visão pode ser entendida como o projeto dos objetivos organizacionais que tenham maior relevância. Define-se por objetivo o resultado que se deseja obter dentro de um determinado período de tempo. A partir desses objetivos é que se determinam quais as estratégias adequadas para que a empresa possa alcançá-los, cumprindo assim sua missão.

### 2.1.2 Pequenas Empresas

Define-se por pequena empresa ou empresa de pequeno porte a pessoa jurídica que auferir receita bruta anual entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2,4 milhões, segundo a Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Além dessa definição, tem-se outra relativa ao número de colaboradores, que é utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da

pequena empresa na economia brasileira. Nesta abordagem, as pequenas empresas são definidas em duas categorias, sendo a de comércio e serviços, e a de indústria e empresas de construção. No comércio e serviço classificam-se pequenas empresas como aquelas que empregam de 10 a 49 pessoas, já na indústria e empresas de construção são as que empregam de 20 a 99 pessoas.

Verifica-se que as pequenas empresas representam uma importante parcela na economia nacional. Desta forma, além de gerar empregos e melhorar a distribuição da renda, elas também são vistas como instrumentos do desenvolvimento do país.

O surgimento de uma pequena empresa normalmente é dado através de uma pessoa, um empreendedor, o qual influencia a organização por ser o principal executivo. Pode-se notar que as características desse empreendedor se tornam as características da empresa, geralmente resultando em uma gerência autoritária, centralizadora e muitas vezes conservadora.

Percebe-se como ponto fraco da pequena empresa, que em muitos casos, o proprietário além de ser seu administrador, exerce diversas funções que envolvem todas as atividades da empresa, acumulando assim tarefas menos estratégicas, deixando de planejar, de acompanhar o desenvolvimento do mercado, e perdendo oportunidades de expandir seu negócio por falta de tempo.

Normalmente o planejamento dessas empresas é realizado somente no curto prazo, onde a expectativa é imediatista, não disponibilizando investimentos de médio e longo prazos. Isso geralmente acontece devido à baixa disponibilidade de recursos e elevados riscos. Além disso, a falta de um planejamento maior ocasiona um círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de médio e longo prazos, e dificulta também as inovações, gerando dificuldades para a conquista de novos mercados.

Existem ainda outras características tidas como fraquezas, dentre elas está o individualismo, onde as empresas procuram não se comunicar com outras, especialmente do mesmo ramo, por medo da concorrência, baixo poder de barganha em relação à contratação de empréstimos e a capacidade de produção limitada.

Em contrapartida, como ponto forte as empresas de pequeno porte apresentam a capacidade de reação e adaptação às tendências do mercado. Devido a sua estrutura ser enxuta, as informações tem maior facilidade de circulação e os

colaboradores conseguem entender melhor as necessidades dos clientes por estarem mais próximos deles.

Outra vantagem da pequena empresa é a sua estrutura flexível que facilita a operação de mudanças, a liderança do empresário agiliza a tomada de decisão, permitindo que a empresa se adapte com maior facilidade às alterações por tratar-se de um grupo pequeno.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas começou a ganhar a relevância a partir do final do século passado, tendo uma sistematização dos conhecimentos acumulados até esta época. Verifica-se que na Inglaterra as organizações tiveram preocupação com essa questão desde a Revolução Industrial, devido às pressões dos sindicatos e do parlamento.

Nos Estados Unidos houve uma reação por parte dos empresários aos problemas humanos causados pela industrialização, com isso foi criado o posto de secretários do bem-estar, os quais tinham a função de atender as necessidades dos empregados, impedindo-os de criar os sindicatos. Assim, por receio da organização dos trabalhadores, esses secretários sociais marcaram o nascimento da administração de recursos humanos.

Neste país há registros de gestão profissionalizada de empresas desde o início do século XIX, porém a gestão de pessoas é sistematizada no movimento de administração científica, que mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho poderia levar a melhor eficiência. Desta forma a especialização e o treinamento deram origem à necessidade de um departamento de pessoal. Então, estimulado pelo desenvolvimento da administração científica e dos primeiros sindicatos, foram criados os departamentos de pessoal que substituíram os secretários de bem-estar.

São observadas também no século XIX, discussões sobre a gestão de pessoas na França, em conjunto com as discussões sobre as relações de trabalho e a regulamentação social do trabalho.

A estruturação da gestão de pessoas ocorre no século XX, com base na Escola de Administração Científica, o que condiciona essa gestão aos paradigmas criados por esse movimento. A administração científica é caracterizada pelas idéias de que o homem é racional, portanto quando toma uma decisão conhece todos os cursos da ação disponíveis e suas conseqüências; que existe uma única opção correta e uma vez esta descoberta e adotada, a eficiência do trabalho será maximizada; e ainda a idéia de que era preciso atingir os padrões de produção fixados, onde a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos se faziam necessários.

A partir dessas idéias foi gerado um modo de organização do trabalho e princípios da gestão de pessoas que foram importantes para o suporte da produção de bens e serviços em larga escala, o que foi essencial para a economia mundial ocidental durante o pós-guerra. Esse modo organização de trabalho obteve sucesso e por isso foi adotado por todas as organizações, sendo que foi confirmado como a forma mais eficiente para fazer e chamado de paradigma taylorista ou fordista, lembrando dois nomes da Administração Científica, Taylor e Ford.

Nesse paradigma são observados alguns traços: racionalização do trabalho com grande divisão, tanto no parcelamento das tarefas quanto na separação entre concepção e execução, e especialização do trabalho; equipamentos especializados que desenvolvem a mecanização; bens padronizados produzidos em massa; salários incorporando os ganhos de produtividade, compensando o tipo de processo de trabalho predominante.

A partir da década de 60 inicia o processo de mudança nesse modelo de gestão de pessoas, onde são percebidas as primeiras fissuras. Nos anos 70 as críticas aparecem com maior fundamentação, ocasionando o rompimento dos princípios que davam suporte as políticas e práticas dessa gestão. Na década de 80 ocorre uma grande crise, onde os referenciais de gestão de pessoas não são mais aceitos, porém sem ter outros para substituí-los. Esse foi um período de transição, onde o conhecimento sobre a gestão de pessoas pode ser revisado sob uma nova forma de pensamento. Na década de 90 teve-se um grande aprendizado a respeito das novas propostas e experiências na gestão de pessoas.

Com base em funções desempenhadas nas organizações pela gestão de pessoas, alguns autores classificam as fases desse processo evolutivo da seguinte forma:

**Operacional:** Onde a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, etc. Acontece até a década de 60.

**Gerencial:** Ocorre a interferência da gestão de pessoas nos diferentes processos da organização e a mesma é requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional. Acontece dos anos 60 até o início dos anos 80.

**Estratégica:** A gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na implantação de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações. Acontecendo a partir dos anos 80.

As fases desse processo de evolução também podem ser relacionadas aos desafios do ambiente sobre as organizações, esses desafios são originados da legislação, da tecnologia, da economia, da política, da cultura, da demografia, entre outros.

No Brasil, a evolução das relações de trabalho e da gestão de pessoas segue as fases da nossa história. Até 1930, na Primeira República, houve uma atividade industrial incipiente, onde os núcleos de trabalhadores com maior organização são os ferroviários e portuários, por conta do modelo exportador, e também o núcleo do setor têxtil. As políticas de gestão aconteciam conforme o setor de atividade, nas pequenas empresas onde predominava atividade semi-artesanal, não existiam grandes distâncias hierárquicas e de qualificação entre empregado e empregador, portanto os padrões de gestão eram mais informais. Onde o grau de mecanização e o número de empregados eram maiores, havia a imposição da disciplina de trabalho, a qual constituía um sistema de gestão de mão-de-obra de baixa qualificação e de diversas escalas hierárquicas, fazendo o intermédio de relações entre empregado e empregador. Essa fase é caracterizada pela falta de legislação trabalhista e funções de gestão de pessoas dispersas nos diferentes níveis de comando das organizações, não havendo preocupação com a estruturação da gestão de pessoas.

Entre 1930 e 1945, Estado Novo, são formatadas leis para disciplinar as relações entre empregado e empregador, é criada uma estrutura de sindicatos de trabalhadores e de empresas e é formada uma estrutura jurídica com a finalidade de mediar conflitos entre capital e trabalho. Nesse período acontece o fortalecimento da atividade industrial no país e é iniciada uma indústria de base. Todos esses fatores geraram uma pressão para que as empresas estruturassem a gestão de pessoas de



acordo com as exigências legais. Esse período ficou marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas, o qual permanece até os dias atuais em muitas empresas brasileiras, onde a atividade de gestão de pessoas resume-se a atender as exigências legais.

De 1945 a 1964, Segunda República, o país preocupa-se com o desenvolvimento econômico, intensificando os investimentos na indústria de base e no movimento de substituição de importações. Há incentivos para que multinacionais se instalem no país, as quais possuem uma gestão de pessoas com práticas estruturadas e baseadas no paradigma taylorista/ fordista. Isso faz com que essa estrutura se espalhe pelas empresas brasileiras, marcando o início de uma gestão de pessoas mais profissionalizada.

A partir de 1964 acontece a intervenção estatal na economia, marcando os 30 anos seguintes de nossa história. Um regime de exceção marca o início desse período, onde a estrutura de controle das relações de trabalho e o modelo de gestão taylorista são reforçados. Nos anos 70 a economia se expande, gerando oportunidade para que esse paradigma de gestão se consolide. Esse desenvolvimento econômico trouxe maior competitividade e preocupação em atrair e reter as pessoas, ocasionando a necessidade da profissionalização da gestão de pessoas, em que as questões de remuneração eram as atividades mais complexas. Também nesse período surgem os cursos de Administração de Empresas, onde a administração de pessoas reforça as questões legais e técnicas, estas resumidas em remuneração. No início dos anos 80, empresas e trabalhadores vivem um clima conturbado, fazendo com que as competências de negociação fossem valorizadas. Essa negociação girava em torno das questões legais e de remuneração. Ainda nos anos 80 o país vive uma crise e as empresas voltam-se para as exportações, o que obrigou-as a ajustar seu modelo de gestão, onde alguns setores da economia são mais afetados pressionados por maior competitividade. Porém, só após 1994 que a pressão por maior competitividade atinge as empresas brasileiras de maneira intensa, devido à abertura da economia e a estabilidade econômica e política. É a partir do final da década de 90 que essas questões burocráticas causam maior desconforto, gerando a necessidade de novos conceitos e instrumentos de gestão.

Pode-se dizer que a forma de gestão utilizada considerava o relacionamento entre pessoas e empresas conflitante e antagônico. Acreditava-se que os objetivos das pessoas não eram compatíveis com os objetivos das organizações, uma vez

que as pessoas buscavam melhores salários, benefícios, segurança, conforto no trabalho, desenvolvimento e crescimento pessoal, enquanto as organizações visavam lucro, alta produtividade e redução de custos. Tinha-se a mentalidade de que se uma das partes ganhasse mais, ela o fazia à custa da outra, enquanto uma levava tudo, a outra ficava sem nada.

Com o tempo, percebeu-se que para as empresas terem desenvolvimento e progresso, é preciso canalizar os esforços das pessoas para que atinjam seus objetivos pessoais e assim ambas as partes ganham. Deste modo tem-se uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços.

A tendência é que as empresas passem a administrar com as pessoas, isso significa que a empresa será administrada juntamente com os colaboradores e os parceiros internos, que são pessoas ativas e tomadores de decisões, empreendedores das ações e inovadores. Esse passou a ser o grande desafio interno das empresas em plena Era da Informação.

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe é o objetivo da área de recursos humanos. Ela é responsável por promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal, assim como as atividades relacionadas à preservação da saúde, da segurança no ambiente de trabalho, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho, administrando mudanças e incentivando políticas éticas. Cabe a esta área definir ainda, um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios da empresa.

Administração de recursos humanos pode ser entendida como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, e é a qualidade dessas relações que influencia diretamente a capacidade dos colaboradores e da organização em atingir seus objetivos.

A Administração de recursos humanos refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, resumindo-se nos seguintes processos:

**Agregar Pessoas:** Esse processo diz respeito ao suprimento de pessoas, incluem recrutamento, que é o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais, e seleção, nome dado ao conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos recrutados, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente.

Na forma tradicional de abordar esse processo, predomina o enfoque operacional e burocrático, obedecendo a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de forma sequencial. Cada cargo exige a execução do processo, sendo inteiramente orientado para o seu preenchimento, assim o que interessa é o cargo em questão. A função de agregar pessoas é monopolizada pela área de recursos humanos e é enfatizada a eficiência, onde os procedimentos de recrutamento e seleção devem ser realizados corretamente.

Outra forma de executar esse processo é na abordagem moderna, onde o foco é estratégico, sendo um meio de suprir as necessidades da empresa à longo prazo. Nesse caso o processo não fica concentrado no cargo, ele envolve a organização como um todo, buscando uma melhoria contínua. Sua ênfase é a eficácia, procurando a aquisição de novas habilidades e capacidades que possam agregar maior valor. Aqui, agregar pessoas é uma função dos gerentes de linha e de sua equipe, com auxílio do órgão de recursos humanos.

O recrutamento funciona como um processo de comunicação, onde a empresa faz a divulgação e oferta de oportunidades de trabalho ao mercado. Ao mesmo tempo que divulga e oferece a oportunidade, também atrai candidatos para o processo seletivo, que é seu objetivo fundamental.

Esse recrutamento pode ocorrer interna ou externamente. O recrutamento interno ocorre dentro da organização, onde os candidatos são os próprios colaboradores. Seu objetivo é promover ou transferir os colaboradores já existentes para cargos mais complexos ou motivadores. Já o recrutamento externo ocorre para candidatos do mercado, ou seja, fora da organização, submetendo-os ao seu processo de seleção de pessoas.

A seleção busca, dentre os candidatos recrutados, os que se apresentam características mais adequadas ao cargo oferecido, procurando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, assim como a eficácia da empresa. Para isso, a seleção de pessoal se utiliza de três modelos:

**Modelo de Colocação:** Onde há somente um candidato e uma vaga, não tendo alternativa para a rejeição deste candidato.

**Modelo de Seleção:** Onde há vários candidatos e somente uma vaga, nesse caso acontece uma comparação entre o candidato e os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

**Modelo de Classificação:** Nesse modelo existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Essa abordagem é mais ampla, onde a organização não considera o candidato interessado em um único cargo e sim candidato da organização, podendo ocupar o cargo mais adequado às suas características.

As bases para o processo de seleção devem partir da obtenção de informações significativas sobre o cargo disponível, seguido com a obtenção de informações sobre os candidatos apresentados. As técnicas de seleção são a entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, testes de personalidade, testes psicométricos e técnicas de simulação.

**Aplicar Pessoas:** Processo que define as atividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, orientando e avaliando seu desempenho. Incluem desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

Algumas organizações executam esse processo seguindo o modelo burocrático, a divisão do trabalho e das tarefas. Exigem que as pessoas realizem suas atividades conforme um método preestabelecido, focando a eficiência, seguindo rotinas e procedimentos impostos anteriormente. Tem-se uma visão que as pessoas devem obedecer às regras, executando suas atividades sem pensar. Porém, algumas organizações estão adotando um modelo moderno, o de adaptabilidade e flexibilidade, enfatizando a eficácia, focalizando as metas e resultados e obedecendo as normas genéricas. Esse modelo privilegia a mudança, a melhoria constante e o desenvolvimento das atividades.

Aplicar pessoas envolve o desenho organizacional que é a arquitetura da organização, como os seus órgãos e cargos estão estruturados, qual a comunicação entre eles e como devem funcionar. Este desenho determina a distribuição, a configuração e a especialização dos cargos. Assim, a estrutura de cargos é condicionada pela estrutura organizacional em que está inserida.

O cargo pode ser definido como o conjunto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, figurando uma certa posição formal do organograma da empresa. Seu desenho envolve a especificação de seu conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, bem como as qualificações e competências exigidas de seu ocupante e as recompensas que atendem as necessidades dos colaboradores e da organização.

A descrição de cargo é a relação do seu conteúdo, suas tarefas e responsabilidades. Após descrito, o cargo precisa ser analisado, o que determina quais os requisitos necessários para uma pessoa desempenhá-lo. A análise consiste em detalhar quais as habilidades, capacidades e conhecimentos necessários para o ocupante executar tal cargo adequadamente. A descrição e análise de cargos são profundamente relacionadas, o que as difere é que a descrição preocupa-se com o conteúdo do cargo, enquanto a análise diz respeito aos requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades impostas pelo cargo e as condições em que o trabalho deve ser realizado.

A orientação das pessoas é essencial para que sua aplicação dentro das atividades seja adequada. Essa orientação é o posicionamento das pessoas em suas atividades e o esclarecimento do seu papel e objetivos. O processo procura ser claro, enviando informações sobre a cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas do trabalho, visando alcançar a redução da ansiedade das pessoas, a redução da rotatividade, a economia de tempo, e o desenvolvimento de expectativas reais.

A avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação, mensuração e administração do desempenho das pessoas na organização. Ela é a apreciação dos resultados de cada pessoa em função das atividades que ela executa, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial em desenvolvimento. Através desta avaliação pode-se identificar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas, de adequação da pessoa ao cargo e a necessidade de treinamento, podendo assim, criar meios para a solução

desses problemas. Essa avaliação pode ser executada pela própria pessoa, pela gerência, pela pessoa e gerencia, pela equipe de trabalho, pelos parceiros ao redor, pela área de recursos humanos ou ainda por uma comissão de avaliação.

**Recompensar Pessoas:** Utilizado para o incentivo das pessoas, satisfazendo suas necessidades individuais. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

Esse processo constitui os elementos fundamentais para a motivação dos colaboradores nas organizações. Ele visa os objetivos individuais a serem satisfeitos, assim como os objetivos organizacionais a serem alcançados.

Tradicionalmente, esse processo consiste na suposição de que as pessoas são motivadas por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração ocorre de acordo com padrões rígidos e estático, baseada no tempo e não no desempenho. Já na abordagem moderna predomina a suposição de que as pessoas são motivadas por uma série de fatores, como salários, objetivos e metas a atingir, satisfação tanto no cargo quanto na organização, auto-realização e reconhecimento. Nesse caso a remuneração é flexível, baseando-se nas metas e resultados e enfatizando o desenvolvimento.

A satisfação dos parceiros da organização é dada através das recompensas organizacionais, cada parceiro contribui com algo na expectativa de obter algum retorno por sua contribuição. Por outro lado, as organizações também esperam receber essa contribuição dos colaboradores para alcançar seus objetivos, e assim investem nessas recompensas. Surge assim o conceito de remuneração total, que é composto por remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

A remuneração básica diz respeito ao pagamento fixo recebido pelo colaborador de forma regular, podendo ser salário mensal ou salário por hora. Os incentivos salariais correspondem aos programas criados para recompensar funcionários com bom desempenho, podendo ser concedidos através de bônus e participação nos resultados, entre outras formas. Os benefícios são denominados na maioria das vezes como remuneração indireta. Estes são concedidos através de vários programas, como por exemplo: férias, seguro de vida, transporte e refeição subsidiados, entre outros. Diz-se que a remuneração total representa o conjunto de recompensas quantificáveis que o colaborador recebe por seu trabalho.

As recompensas Organizacionais podem ser divididas em financeiras e não-financeiras, sendo as financeiras diretas como o salário, prêmios e comissões e as indiretas, representadas pelas férias, gratificações, descanso semanal remunerado, décimo terceiro salário, entre outras. As recompensas não-financeiras representam as oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, entre outras.

Contudo, percebe-se que a remuneração total equivale a um fator higiênico e não é capaz de motivar e incentivar os colaboradores a aceitar riscos e responsabilidades. Por isso, atualmente fala-se em remuneração variável como um novo modelo. Os métodos de remuneração variável são os planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos colaboradores, opção de compra de ações da empresa, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição dos lucros aos colaboradores.

Os benefícios e serviços sociais são tidos como um pagamento adicional dos salários, visando recompensar e oferecer melhor qualidade de vida, estando relacionados com a responsabilidade social da organização. Incluem assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação e transporte subsidiados, plano de pensão ou aposentadoria, entre outros. Esses visam satisfazer objetivos individuais, econômicos e sociais.

**Desenvolver Pessoas:** Promove a capacitação e o incremento do desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras, e programas de comunicação e harmonia no relacionamento das pessoas.

A ação de desenvolver pessoas deve proporcionar a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções e idéias para que modifiquem seus costumes e comportamentos, tornando-se mais eficazes no que desempenham.

O processo de desenvolvimento inclui três camadas, sendo o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o da organização.

Na abordagem tradicional o desenvolvimento segue o modelo de treinar apenas quando surge alguma oportunidade ou necessidade, sendo uma atitude reativa, de imposição aos colaboradores e com uma visão de curto prazo. Modernamente, a abordagem recebe um modelo planejado, em uma atitude

proativa, com visão de longo prazo, baseado no consenso das pessoas envolvidas e em uma situação de mudança e inovação.

O treinamento é o processo de preparo das pessoas para que possam desempenhar as tarefas do cargo com excelência. Também pode ser entendido como um meio de desenvolver as competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas e inovadoras, para assim contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. O treinamento tem a orientação para o presente, objetivando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades ligadas ao desempenho imediato. As etapas do treinamento são o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação, e a avaliação e o controle dos resultados dessas ações de treinamento.

O desenvolvimento pessoal tem o foco no crescimento pessoal do colaborador, visando a carreira futura e não apenas o cargo atual, estando relacionado com a educação e orientação para o futuro. Há técnicas de desenvolvimento das pessoas no cargo e fora do cargo. Os principais métodos para esse desenvolvimento são: a rotação de cargos, as posições de assessoria, a aprendizagem na prática, as atribuições de comissões de trabalho, a participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, treinamento fora da empresa, estudos de casos, jogos de empresa, centros de desenvolvimentos internos, tutoria e aconselhamento de funcionários.

O desenvolvimento de carreira está relacionado com o desenvolvimento pessoal. A carreira é uma sequência de cargos ocupados por uma pessoa durante sua vida profissional, pressupondo desenvolvimento gradativo e cargos crescentemente elevados e complexos. O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial visando o planejamento de carreira futura dos colaboradores que apresentam condições pra ocupar cargos mais elevados.

Para desenvolver carreiras, as organizações se utilizam de ferramentas como: centros de avaliação, testes psicológicos, avaliação de desempenho, projeções de promovabilidade e planejamento de sucessão. Tendo ainda sistemas de aconselhamento individual de carreira e serviços de informação aos colaboradores.

O treinamento e desenvolvimento pessoal requerem o desenvolvimento organizacional, isto é, uma mudança na organização, onde os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e implementam. Esse



desenvolvimento é baseado na pesquisa e ação, aplicando os conhecimentos das ciências comportamentais, mudando atitudes, valores e crenças dos colaboradores e mudando a organização com a melhoria de soluções dos problemas, flexibilidade e eficácia.

**Manter Pessoas:** Processo com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e a manutenção das relações sindicais.

Além de captar e aplicar as pessoas de forma adequada, as organizações precisam mantê-las satisfeitas. A manutenção das pessoas exige muitos cuidados, entre eles estão os estilos de gerencia, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança no trabalho. Estes processos visam oferecer um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, preocupando-se também com as relações sindicais, para que sejam amigáveis e cooperativas. Isso promove a permanência das pessoas nas organizações de maneira motivada e facilita a realização dos objetivos organizacionais.

O processo de manutenção das pessoas em muitas empresas ocorre a partir de um modelo de ordem e de obediência, enfatizando a disciplina rígida e padronizada, tratando as pessoas por padrões de generalidade, desconsiderando suas características e diferenças individuais. Atualmente o modelo sugerido é de autodeterminação e auto-realização das pessoas, valorizando a flexibilidade e a motivação das pessoas e privilegiando a diversidade.

As atividades de relação com os colaboradores devem proporcionar uma atmosfera de confiança, respeito e consideração, buscando maior eficácia organizacional através da retirada de obstáculos que inibem a participação dos colaboradores e o cumprimento das políticas da organização.

Existem algumas ações disciplinares que devem ser utilizadas em casos onde as regras da organização sejam violadas. Essas ações incluem os procedimentos de comunicação das regras e critérios de desempenho, documentação dos fatos da infração e resposta consistente à violação das regras; e devem seguir três linhas, sendo elas: a ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva, a ação disciplinar deve ser progressiva, e a ação disciplinar deve ser imediata, compatível, impessoal e informativa.

A administração de recursos humanos envolve as responsabilidades legais e morais para garantir um local de trabalho livre de riscos e condições ambientais que possam causar danos tanto à saúde física quanto mental das pessoas. Para isso é necessário que sejam criados programas preventivos.

Nesse contexto a higiene do trabalho está vinculada com as condições ambientais que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas. Um ambiente saudável de trabalho deve oferecer condições ambientais físicas que atuem de forma positiva sobre os órgãos dos sentidos humanos. Em relação à saúde mental, o ambiente de trabalho deve oferecer condições psicológicas e sociológicas, atuando positivamente sobre o comportamento das pessoas para que se evitem problemas emocionais como o estresse.

A segurança do trabalho é definida pelo conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas que são usadas para a prevenção de acidentes, tanto na eliminação de condições inseguras do ambiente, quanto na instrução das pessoas sobre a implantação de práticas preventivas. Ela envolve três áreas principais de atividades: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos.

A qualidade de vida no trabalho refere-se à preocupação com o bem-estar das pessoas e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas atividades, envolvendo aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho. Ela representa em que grau os integrantes da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho. Incluem-se fatores como a satisfação com o trabalho executado, os reconhecimentos pelos resultados obtidos, o salário percebido, o relacionamento humano dentro das equipes e da organização, as possibilidades de participação e de crescimento, entre outros.

**Monitorar Pessoas:** Acompanhar e controlar as atividades das pessoas, verificando o resultado. Este processo envolve banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

A monitoração é o acompanhamento das operações e atividades a fim de garantir que o planejamento seja executado e que os objetivos sejam obtidos de forma satisfatória. Este processo pode ser abordado de maneira tradicional, em que há um sistema de controle externo e rígido, adotando uma postura de fiscalização e

vigilância, através de um código de disciplina severa que impõe restrições e limitações em um sistema centralizado, normalmente gerenciado pela área de recursos humanos. Porém esta não é a única forma de realização desse processo, ele pode ser executado através da abordagem moderna, onde existe um esquema de autocontrole e flexibilidade, priorizando a liberdade e autonomia, oferecendo uma disciplina pelo consenso da equipe, dando autoridade e responsabilidade às gerências de linha e equipes de trabalho, desta forma descentraliza o poder.

Para a execução da monitoração, utiliza-se banco de dados e sistemas de informação. O banco de dados funciona como um sistema de armazenagem e acumulação de dados disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Os sistemas de informações de recursos humanos é um sistema planejado para captar, processar, armazenar e distribuir informações relacionadas aos recursos humanos, permitindo a tomada de decisões de forma eficaz pelos gerentes envolvidos.

Esses processos são interdependentes, sendo assim cada processo favorece ou prejudica os demais, de acordo com a sua utilização e execução.

De um modo geral, pode-se dizer que a administração dos recursos humanos é a área responsável pelas tarefas operacionais e burocráticas, além de desenvolver funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados. Nesse contexto as pessoas são tratadas como recursos produtivos das organizações, e assim precisam ser administrados. Isso envolve planejamento, direção e controle de suas atividades. Essa administração visa obter o melhor rendimento possível das pessoas, normalmente consideradas agentes passivas das ações organizacionais.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS

As mudanças no cenário econômico mundial tornam cada vez maior a necessidade do conhecimento para que as empresas possam se manter e prosperar no mercado, e a gestão desse conhecimento é um fator vital no desenvolvimento dos negócios. É necessário definir, captar, organizar, transmitir, utilizar e ajustar os

conhecimentos de forma estruturada. Esse processo exige especialização, uso de metodologias e ferramentas adequadas, além de suporte tecnológico.

“No mundo atual, o conhecimento se transformou na matéria-prima determinante da vantagem competitiva. (RIBEIRO, Antonio de Lima, pg.30, 2006).”

A globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as mudanças tanto no ambiente externo quanto interno, tornam-se os grandes desafios das empresas, e a maneira como é utilizado o conhecimento das pessoas é que cria a vantagem competitiva. Portanto, faz-se necessário aplicá-lo de forma eficaz em ações que busquem soluções satisfatórias, novos produtos e serviços inovadores, sempre com o foco no cliente.

Diante disso, entende-se que o conhecimento é a fonte de sucesso das empresas, e este é adquirido através das pessoas. A existência de colaboradores de bom nível, bem selecionados, treinados e integrados e que trabalhem como equipe tem um valor inestimável.

Assim, a gestão de pessoas tem se tornado estratégia fundamental no processo de desenvolvimento, tanto das pessoas quanto das organizações. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Enquanto que para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais.

A conciliação de expectativas entre pessoas e organização está vinculada ao compartilhamento de responsabilidades. As pessoas são responsáveis por gerir seu projeto profissional e pessoal e negociá-lo com a empresa. Essa negociação dá-se a partir da análise das condições oferecidas pela empresa, do ambiente em que se insere e também pela consciência da própria competência. As empresas são responsáveis por estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas entreguem o que tem de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o melhor que as empresas podem oferecer-lhes.

A gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que as formam deve atender aos interesses da empresa e das pessoas. Dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas.

Entende-se por políticas os princípios e diretrizes que limitam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em relação com a organização, e por práticas os tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a

implementação de decisões e para direcionar as ações dentro da organização e em sua relação com o ambiente externo.

São essas políticas e práticas das organizações a respeito de como tratar as pessoas que definem como elas se comportam, trabalhando para o aprimoramento próprio e da empresa.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade predominante das organizações, ela depende de aspectos culturais, estrutura organizacional, características ambientais, tecnologia utilizada e o negócio da organização.

A realidade organizacional da gestão de pessoas compreende três visões, sendo a funcionalista, a sistêmica e a visão do desenvolvimento humano.

Na visão funcionalista ela por ser entendida como uma função organizacional, tendo funções essenciais como atração, manutenção, integração, treinamento e desenvolvimento das pessoas de uma equipe, estudando como são utilizados, avaliados e mantidos o número e tipo certo de trabalhadores pelas empresas. Essa visão da gestão de pessoas ajuda a compreender seu posicionamento na organização.

Outra dimensão é a forma como a gestão de pessoas interage com as demais funções da organização e como as políticas e práticas interagem entre si, esse processo origina a abordagem sistêmica da gestão de pessoas, onde é enfatizado o papel da pessoa na organização e não a própria pessoa, esse papel é entendido como o cargo. Diz-se que a organização é um sistema de conjuntos de cargos que mantém as pessoas inter-relacionadas. Conforme essa abordagem, a gestão de pessoas é entendida como um sistema inserido em outro maior com qual interage, e também um sistema constituído por subsistemas interagidos.

Assim, a gestão de pessoas é a interação entre seus subsistemas e destes com toda a organização, com o ambiente externo e com as pessoas. Com essa visão pode-se compreender o papel da empresa na gestão e o movimento da empresa em relação à pessoa.

A terceira abordagem é a visão do desenvolvimento humano, esta analisa o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para as pessoas, tendo as bases originadas das direções de aprendizagem, dimensões da pessoa e competência.

É fundamental criar uma cultura de aprendizagem nas empresas, isso dará respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. A cultura do comprometimento mútuo, entre pessoas e organização, gestão participativa e busca de renovação contínua favorece o sucesso das empresas.

O processo de aprendizagem na organização acontece quando são oferecidas condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, compreendendo e interagindo com o ambiente em que estão inseridas.

O segundo aspecto dessa abordagem é tratar a pessoa como pessoa, um ser integral e único. Essa individualidade precisa ser gerenciada dentro do ambiente de diversidade.

A competência, outro fator importante do desenvolvimento humano, pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos e qualificações que a pessoa possui para executar tarefas com um alto nível de desempenho, e também como a capacidade de entrega dessa pessoa, como esta coloca em prática suas qualificações em determinado contexto. Ela pode ser atribuída tanto para a organização quanto para as pessoas. Na organização é definida como as características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe proporciona vantagem competitiva no contexto em que se insere. A competência das pessoas é definida como a sua capacidade de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

É visível o fato de que o progresso da empresa depende cada vez mais da competência das pessoas que a compõe. Acredita-se que o segredo do sucesso empresarial é o conjunto de competências essenciais, conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes.

A gestão de pessoas considera os colaboradores como parceiros do negócio e não mais como simples empregados, pois eles representam os parceiros mais íntimos, os que estão dentro da empresa, que lhes dão vida e dinamismo.

Essa nova cultura de gerir pessoas privilegia o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para isso. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso.

Para se atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio de pessoas, as empresas precisam atender a alguns critérios: os recursos devem ter valor, e este é aumentado quando colaboradores encontram meios para diminuir custos e/ou apresentam algo notável aos clientes; os recursos devem ser diferenciados, quando conhecimentos, competências e habilidades não estão igualmente disponíveis aos colaboradores da concorrência; os recursos devem ser difíceis de imitar, é preciso a criação de uma cultura exclusiva que possa extrair o máximo dos colaboradores e que não possa ser facilmente imitada; os recursos devem ser organizados, onde talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições, nesse caso o trabalho em equipe e a cooperação são dois métodos que asseguram uma força de trabalho organizada.

Desafios competitivos, preocupações com os colaboradores e atividades específicas da administração de recursos humanos são aspectos do gerenciamento que devem ser mesclados pela gestão de pessoas. É preciso ter equilíbrio para obter a máxima contribuição dos colaboradores e proporcionar um ambiente de trabalho que atenda às necessidades deles de curto e de longo prazo.

Dentre os desafios competitivos estão: tornar-se global, adotar novas tecnologias, gerenciar mudanças, desenvolver capital humano, reagir ao mercado, e conter custos.

As preocupações com os colaboradores são a diversidade de formação, os níveis educacionais, o direito dos colaboradores, as questões de privacidade, as atitudes no trabalho e as preocupações com familiares.

Estudos mostram que com a diversidade dos colaboradores é possível ter melhor utilização do talento, maior compreensão do mercado, maior criatividade, aumento da qualidade das equipes de solução de problemas, e amplitude do entendimento dos líderes.

A partir da valorização da formação diversificada, cria-se um ambiente que respeita os colaboradores e isso resulta na contribuição dos mesmos com todo o seu potencial. Um contingente de pessoal diversificado dá à organização uma base de experiência mais ampla e rica, onde a criatividade e a inovação podem surgir da combinação de diferentes pontos de vista. As perspectivas diferentes entre membros de uma equipe de trabalho podem levar à consideração de um número maior de alternativas para a resolução de um problema ou a criação de algo, essas alternativas são avaliadas com critérios mais abrangentes, de forma que o resultado

terá maior probabilidade de sucesso. Entretanto, é preciso ter sensibilidade e cuidado para que essa diversidade seja construtiva e não conduza a desentendimentos e problemas.

Com o objetivo de desenvolvimento e crescimento da empresa e também do próprio colaborador, a gestão de pessoas tem grande responsabilidade na formação do profissional que a empresa deseja. Para isso o colaborador precisa estar consciente de que suas ações devem estar apoiadas em princípios de desenvolvimento responsável e ético de suas atividades, na capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora, na capacidade de realizar tarefas que incorporem inovações tecnológicas, no trabalho em equipe, na atuação de forma flexível, no conhecimento da missão e dos objetivos da empresa em que atua, no domínio do conteúdo da área de negócio da empresa e na capacidade de atuar como consultor interno.

Os gestores de pessoas, assim como os colaboradores, devem desenvolver algumas habilidades e competências para que o desenvolvimento das ações seja bem-sucedido. Nesse sentido pode-se citar: visão generalista e sistêmica, bom relacionamento interpessoal, planejamento, empreendedorismo, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade, comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

Um bom ambiente de trabalho é fundamental para a interação entre as pessoas e bons resultados, para isso devem ser considerados alguns pontos básicos: admitir uma filosofia social de direitos humanos; reconhecer o potencial humano como recurso estratégico importante para o desenvolvimento e sucesso da empresa; envolver e comprometer todos os colaboradores no trabalho de melhoria do serviço, enfatizando a participação destes no processo de gestão; manter esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza a excelência do desempenho e ao crescimento individual e institucional; reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o colaborador para que desenvolva e utilize seu potencial de modo coerente com os objetivos estratégicos da empresa; centralizar o foco das atividades nos clientes, conhecendo-os, relacionando-se com eles e medindo o nível de satisfação dos mesmos.

Para que os colaboradores tenham envolvimento e comprometimento é importante que as empresas se tornem um bom lugar para trabalhar e isso se dá



através da valorização do ser humano. Desenvolver a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios tanto das empresas como das próprias pessoas, visando não só a produtividade e a motivação dos colaboradores, mas também o próprio bem estar social que esta pessoa merece, ou seja, dignidade humana e reconhecimento não só salarial, mas nas próprias ações trabalhistas e pessoais que desenvolvem.

Entende-se que a busca pela excelência empresarial está atrelada ao amadurecimento e crescimento dos seus colaboradores como indivíduos mais centrados e que possuem projetos de vida consistentes. A empresa deve possibilitar que o ser humano transforme seu conjunto de potencialidades em capacidades efetivas. Desta forma também estará transformando a noção do trabalho de um ato de sofrimento para um ato prazeroso, de crescimento individual tanto profissional como social.

O clima organizacional também é um fator de grande importância que a gestão de pessoas precisa se preocupar, ele deve ser marcado por solidariedade, sinergia e respeito mútuo. A liderança existe para reconhecer o bom trabalho, estimular a equipe e partilhar as visões mais relevantes. Também é de grande valia ressaltar a da comemoração das vitórias, tanto individuais quanto coletivas, isso faz com que os colaboradores reconheçam sua importância nos processos e os motive para novos projetos e desafios.

Pode-se citar algumas medidas a serem tomadas pelas empresas a fim de obter vantagem competitiva por meio das pessoas, destacando-se entre elas a promoção de segurança ao pessoal no emprego, alta seletividade na admissão, remuneração justa, incentivos financeiros e não financeiros, participação acionária ou nos lucros, compartilhamento de informações, descentralização e empowerment (participação nos processos), formação de equipes e reformulação dos processos, treinamento e desenvolvimento de habilidades, rotação de funções e ampliação do trabalho, igualdade simbólica através da promoção de encontros informais, diminuição da importância da remuneração, onde a valorização de incentivos não financeiros pode diminuir a preocupação com aumentos salariais, ainda que uma justa remuneração seja sempre importante, prioridade para promoções internas, perspectiva de longo prazo, avaliação das práticas adotadas, coerência com a cultura organizacional, contratação de recolocação (em casos de demitir bons

profissionais, recolocá-lo no mercado, preocupando-se com o reflexo dessa demissão sobre os demais empregados).

#### 2.4.1 Modelo de Gestão de Pessoas

As mudanças que as organizações tem passado não se limitam às estruturas organizacionais, seus produtos e mercados, elas afetam seus padrões comportamentais e as relações internas e externas. Grandes alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, na forma que as pessoas estão encarando sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho, estão causando as transformações da gestão de pessoas.

Para que se obtenha sucesso na gestão de pessoas nesse cenário de transformações é necessário que se crie um modelo de gestão que ofereça suporte não somente a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que garantam uma gestão coerente.

Valores como desenvolvimento e satisfação mútuos e a consistência no tempo, onde são oferecidos parâmetros estáveis para que se possa ter referenciais que possibilitem ter posicionamento em diferentes contextos e momentos da realidade turbulenta existente, são garantias da efetividade da gestão de pessoas.

Além desses valores existem algumas condições para assegurar sucesso dessa gestão, são elas:

**Transparência:** A clareza dos critérios que orientam a gestão de pessoas e a constante transmissão de informações sobre a aplicação desses critérios são importantes para a aceitação e renovação dos mesmos.

**Simplicidade:** A formulação dos critérios e a forma da sua aplicação devem ocorrer de maneira simples, isso facilita a compreensão, análise, discussão, aceitação e o comprometimento de sua prática.

**Flexibilidade:** É necessário que os critérios sejam adaptáveis aos diferentes contextos existentes e as pressões ocasionadas pelas alterações desses contextos ao longo do tempo.

A construção de um modelo de gestão de pessoas é baseada nas premissas do foco no desenvolvimento, no processo, no interesse conciliado, e foco no modelo integrado e estratégico.

O desenvolvimento acontece quando a empresa trata as pessoas como parceiras e as pessoas tratam a empresa da mesma forma, gerando o comprometimento e viabilizando uma gestão organizacional descentralizada e flexível. Com o comprometimento entre organização e pessoas tem-se o desenvolvimento e satisfação de ambas e a consistência da gestão de pessoas no tempo. Assim, as pessoas assumem papel ativo na sua própria gestão, de maneira compartilhada com a organização.

No processo se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios, se estabelecem compromissos e são definidos papéis e responsabilidades. É importante enfatizar a forma de trabalho e pensar em instrumentos e práticas de gestão baseadas nesse processo.

O foco no interesse conciliado busca o desenvolvimento e a satisfação mútua, buscando equilíbrio nas relações em que as diferenças individuais e grupais são respeitadas dentro de uma proposta de crescimento pessoal e organizacional.

O modelo integrado e estratégico observa os processos de gestão como um todo, e não em subsistemas ou funções, garantindo de forma transparente, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa. As ações da gestão de pessoas devem estar integradas entre si, gerando um efeito sinérgico e o modelo dessa gestão deve estar integrado à estratégia organizacional e de negócio da empresa.

A gestão de pessoas deve buscar o equilíbrio entre empresa e pessoas, onde os processos de gestão e as políticas e práticas organizacionais servem de bases para sustentar esse equilíbrio.

Cada parte do modelo de gestão de pessoas tem seu papel. Ele é constituído por pessoas, empresa, processos de gestão de pessoas, bases estruturais e processos de apoio.

As pessoas assumem a responsabilidade por seu desenvolvimento, sua competitividade profissional e de sua carreira. Tomando consciência da importância de seu papel, cobrando de si mesmas a gestão de sua carreira e das empresas as condições para seu desenvolvimento.

A empresa por sua vez tem a responsabilidade de criar um ambiente de estímulo ao desenvolvimento, oferecendo suporte e condições para uma relação de mútuo crescimento. Isso é obtido através de uma contínua interação com as pessoas; que proporcionará também uma alavancagem de sua competitividade. Além disso, as empresas precisam estar comprometidas com as pessoas por meio de respeito à individualidade, estímulo de suporte à cidadania organizacional, contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas, e apresentação de uma proposta transparente de intenções, isto é, a empresa precisa saber e deixar claro o que espera de seus colaboradores.

Os processos de gestão de pessoas são as interações entre suas partes com um objetivo, respeitando os limites previamente definidos. Esses processos são a movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas.

Os compromissos assumidos entre empresa e pessoas são as bases estruturais da gestão, são eles que orientam o comportamento de ambas. Nesse contexto são destacados os compromissos com a qualidade de vida, ambiente de trabalho e participação nos processos de decisão.

Os processos de informação, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade, apóiam e influenciam a gestão de pessoas. Esses processos abrangem interações não somente da gestão de pessoas, mas de todo o ambiente externo, e são fundamentais para sua efetividade.

Para que não haja distorções na análise e interpretação da realidade organizacional, o que ocasiona processos e métodos inadequados de atuação, são estabelecidas bases que auxiliam na visualização dessa realidade. São elas:

Entrega: a forma com que as pessoas atuam e se doam ao seu trabalho, realizando os resultados necessários. Pode ser entendida como o saber agir responsável, que agrega valor para a organização.

Padrões de Complexidade: utilizado para diferenciar as atividades, é de acordo com o grau de dificuldade das atribuições e responsabilidades que se pode avaliar a entrega e desempenho. Assim, tem-se um conceito que ajuda a compreender a realidade, a agir sobre ela e a integrar desenvolvimento e remuneração.

Espaço Ocupacional: espaço ocupado pela pessoa na empresa, à medida que esta assume responsabilidades e atribuições mais complexas esse espaço é ampliado, o que indica o seu desenvolvimento e sua maior capacidade de agregar valor, refletindo em sua valorização e remuneração.

Em resumo, o contexto atual exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e suporte o desenvolvimento tanto da empresa quanto das pessoas, oferecendo também orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível.

## 2.4.2: Processos de Gestão de Pessoas

### 2.4.2.1 Movimentação das Pessoas

Trata-se da movimentação física efetuada pelas pessoas no âmbito da empresa ou no mercado de trabalho, acontece quando alguma pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício. Esses movimentos, observados da perspectiva empresarial, estão associados às decisões do planejamento, atração, socialização e aclimatação, reposicionamento, e recolocação das pessoas. Já da perspectiva das pessoas, eles estão ligados a inserção no mercado de trabalho, melhores oportunidades e saída do mercado de trabalho, seja ela definitiva ou temporária.

Essa movimentação está vinculada à gestão estratégica das empresas, pois as pessoas influenciam e implementam essas estratégias.

Pode-se classificar a movimentação das pessoas nas seguintes categorias:

**Captação:** Ações de recrutamento e seleção de pessoas a fim de estabelecer uma relação de trabalho que possa atender as necessidades presentes e futuras.

**Internalização:** Atividades que construam um relacionamento entre a pessoa e a empresa, permitindo que o trabalho possa ser efetivado. Cita-se ações como socialização na cultura organizacional, condições para assumir atribuições e responsabilidades, suporte para adaptação ao trabalho e negociação de expectativas.

**Transferência:** Movimentos internos da empresa envolvendo a mudança de área de atuação, carreira ou área geográfica, atendendo as necessidades da empresa ou das pessoas. É importante para dar agilidade e flexibilidade organizacional.

Expatriação: Dá-se pela transferência envolvendo a mudança de um país diferente daquele em que a pessoa foi contratada, podendo ser por tempo determinado ou não.

Recolocação: Movimentos que buscam uma nova oportunidade no mercado de trabalho, sendo que podem ser decorrentes da decisão da empresa ou da própria pessoa.

#### 2.4.2.2 Desenvolvimento de Pessoas

Cada vez mais essa questão tem ganhado importância a fim de manter e ampliar os diferenciais competitivos. As organizações precisam estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas para que tenham vantagem competitiva, enquanto que as pessoas procuram esse desenvolvimento para garantir a sua inserção no mercado de trabalho. Acredita-se que a complexidade tecnológica e das relações seja uma crescente nas organizações e em toda a sociedade, por isso o grande desafio é preparar as pessoas para ambientes cada vez mais complexos e exigentes.

O desenvolvimento pode ser conceituado como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades que aumentam constantemente de complexidade. A competência e a carreira ajudam a direcionar esse desenvolvimento.

A capacidade de agregar valor para a empresa, para si próprio e para o ambiente em que vive é o que torna uma pessoa competente. A competência pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho, somados a entrega da pessoa para a organização. O desenvolvimento da competência deve respeitar a individualidade de cada pessoa, as quais desenvolvem-se de acordo com seus pontos fortes. Assim, os investimentos devem ocorrer de acordo com esses pontos fortes para que se tenha resultado satisfatório.

A carreira é entendida como uma sequência de posições e de trabalhos executados pela pessoa, conciliando o seu desenvolvimento com o desenvolvimento da empresa.

Para que as expectativas de carreira das pessoas possam ser conciliadas com as necessidades das empresas há o Sistema de Administração de Carreira, que estrutura opções, organizando possibilidades e dando suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras.

As carreiras estão compreendidas em três categorias: Operacional (relacionadas às atividades que exigem o uso do corpo, ditas atividades-fins da empresa), Profissional (carreira com atividades específicas, sendo necessária a formação técnica ou de nível superior, pode ser definida como os processos fundamentais da empresa), e Gerenciais (as que dizem respeito ao gerenciamento da empresa).

O papel das pessoas na gestão de carreira é fazer o planejamento da mesma, devendo preocupar-se com o estabelecimento de objetivos de carreira e preferências profissionais, e com a formação de uma visão realista de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais.

As ações de desenvolvimento são estruturadas de duas formas, formais e não formais. As formais são estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores, material bibliográfico e agenda de trabalho. As não formais acontecem no próprio trabalho ou situações relacionadas à atuação do profissional, podendo ocorrer de variadas formas.

No contexto empresarial é importante que o líder tenha habilidade de estruturar, motivar e preparar sua equipe para as necessidades da empresa, isso envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades reais de desenvolvimento das pessoas.

#### 2.4.2.3 Valorização de Pessoas

O recebimento de recompensas pelo trabalho realizado para a organização é o que define a valorização, essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, sendo estas econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, entre outras.

A diferenciação das pessoas é uma questão que merece atenção nesse contexto, para tanto as empresas se valem de critérios referenciados no mercado de trabalho e padrões internos de equidade. É preciso criar mecanismos para que a valorização ocorra de forma justa, de acordo com o que cada pessoa merece mediante seu trabalho realizado, seu nível de desenvolvimento profissional. A utilização de padrões de diferenciação considerados justos pelas pessoas e a consistência desses padrões com a realidade é essencial para manter uma relação de compromisso com a empresa e com o trabalho a ser executado.

Os padrões de equidade devem garantir um tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização e promovem o estímulo para as pessoas aumentarem essa contribuição, à medida que visualizam reconhecimento por parte da empresa para as diferentes contribuições efetuadas.

A modernização do sistema de gestão de pessoas deve fornecer condições para que elas percebam seu desenvolvimento, e para que a empresa possa avaliar a agregação de valor das pessoas, independente do vínculo empregatício, conciliando assim as expectativas de ambas as partes com dinamismo e suportando as adversidades presentes e futuras.



### **3. METODOLOGIA**

Tipo de Pesquisa: Estudo de Caso

Abordagem: Qualitativa

Nível de Análise: Organizacional

Unidade de Análise: Colaboradores, pessoas que vivenciam as atividades da empresa.

Tipo de Dados: Primários e secundários.

Instrumentos de Coleta de Dados: Entrevista e Observação.

#### **4. DADOS DAS ORGANIZAÇÕES E ANÁLISE**

A presente pesquisa foi realizada em duas empresas de pequeno porte, uma situada na região norte catarinense e outra na região metropolitana de Curitiba, estado do Paraná. A primeira pertence ao setor de prestação de serviços e a segunda ao setor industrial, trata-se de uma pequena indústria mecânica.

Foram coletados dados a partir de observação e de entrevista, com um roteiro abordando diversos aspectos, onde se pôde analisar como ocorre a gestão de pessoas nessas pequenas empresas, conforme segue:

Em uma das empresas não há determinação clara da missão, visão e objetivos, percebe-se que existem esses pontos, mas não de forma documentada e divulgada entre os colaboradores para que esses possam participar dos mesmos objetivos e alinhar os interesses. Já na outra empresa, a missão, visão e objetivos estão estabelecidos e são divulgados entre os colaboradores de forma escrita, não havendo maiores esclarecimentos verbais.

Verifica-se que nas duas empresas o ambiente interno de trabalho é considerado bom, o relacionamento interpessoal é amigável, existindo uma boa convivência, porém existem algumas situações de conflito na relação gerência X gerência, colaborador X colaborador e entre gerência e colaboradores. Acredita-se que devido ao número de colaboradores não ser tão elevado, esse relacionamento seja favorecido e não ocorram maiores problemas, contudo há espaço para o aprimoramento e maior satisfação.

Apesar desse ambiente ser considerado semelhante em ambas as empresas, há diferenças em alguns aspectos referentes ao relacionamento da gerência com os colaboradores. Em uma delas é priorizado o respeito mútuo, existindo a consciência de que um bom ambiente de trabalho gera melhor produtividade e qualidade, tanto profissional como a qualidade de vida, assim a hierarquia não é muito evidenciada. Na outra empresa analisada, tem-se um relacionamento considerado amigável, porém nota-se que esse relacionamento é marcado por maior autoritarismo e controle, muitas vezes os colaboradores são tratados apenas como um recurso servil, os quais devem obedecer ordens sem contestações.

Considera-se que existe uma boa comunicação nas diversas relações de ambas as empresas, entretanto, há situações em que essa comunicação não ocorre de maneira eficaz e os objetivos não são apresentados de forma clara, tanto por parte da gerência quanto por parte dos colaboradores, isso ocasiona alguns desentendimentos e falhas nos processos, tendo por consequência resultados insatisfatórios.

Outro aspecto é em relação ao regulamento interno, em uma das empresas não existe, enquanto que na outra existe este regulamento, porém não é conhecido por todas as pessoas, não é informado quando um colaborador ingressa na empresa e está somente disponível por escrito no setor administrativo, sem divulgação verbal para que todos estejam cientes dessas normas regulamentadoras.

O processo de recrutamento e seleção em uma das empresas acontece diretamente na empresa e sem muita estruturação. O responsável é o próprio diretor da empresa, o qual avalia de acordo com o que necessita em termos de conhecimentos técnicos e conforme suas experiências e empatia. Há critérios específicos, mas nem todos os aspectos não são bem definidos e documentados. Muitas vezes as contratações ocorrem com a ajuda de indicações de terceiros.

Isso também ocorre na outra empresa, mas além dessa forma de contratação existe uma empresa especializada na atividade de recrutamento e seleção, que faz todo esse processo de forma terceirizada.

Quando novos colaboradores ingressam nessas empresas não ocorrem ações de integração, acontece somente apresentação dessa pessoa para os demais colaboradores diretamente envolvidos nas atividades que irá desempenhar, ou no setor em que irá atuar. Não há esclarecimentos sobre as demais atividades da empresa, bem como sua história, valores e demais informações pertinentes.

Também não há ações que incentivam a integração dos colaboradores pertencentes à empresa de forma geral. O que essas empresas proporcionam é apenas confraternização natalina ou referente ao dia do trabalho, faltando ações para que os colaboradores tenham oportunidade de se conhecerem melhor e formar melhores equipes de trabalho.

Em relação à orientação e treinamento do novo colaborador, percebe-se que são dadas orientações e/ ou treinamento de maneira informal, onde essa pessoa é informada do que deve ser feito e ajudada de acordo com suas dúvidas e necessidades, porém não é feito um trabalho de treinamento específico.

Normalmente essas empresas não tem um programa de treinamento e desenvolvimento, não disponibilizam grandes investimentos para cursos de aprimoramento profissional, oferecendo apenas poucas palestras. Não há incentivos financeiros para escolaridade e maior qualificação.

Verifica-se que os colaboradores são informados verbalmente quanto à expectativa de seu desempenho, porém nem sempre isso ocorre de maneira clara e objetiva. Geralmente é informado o que deve ser feito de acordo com a necessidade, não existe descrição e análise do cargo formal e geralmente as atividades são exercidas de forma flexível, muitas vezes o colaborador é contratado para tal cargo e acaba por desempenhar outras funções.

Não existe um sistema estruturado de avaliação de desempenho, há avaliação por parte dos diretores, porém não de maneira formal. Os colaboradores não tem conhecimento de como acontecem essas avaliações e também normalmente não se tem feedback, a menos que ocorra alguma situação onde o desempenho é visivelmente negativo, nesse caso procura-se alertar o colaborador a fim de que seu desempenho seja melhorado e alcance resultado satisfatório.

Nessas empresas há a carência de um planejamento estratégico e uma estruturação que propicie a otimização dos resultados, percebe-se que há estruturação e planejamento para o curto prazo, porém sem documentação e sem prazos e metas bem definidos e planejados para que as atividades aconteçam de acordo com o que foi programado. Além disso, normalmente esse planejamento não é divulgado para todos os membros da equipe e é situacional, podendo ser alterado a qualquer momento e de acordo com a vontade da direção.

Planejamento de carreira e ou plano de cargos e salários também são aspectos ausentes. Em alguns casos percebe-se que há possibilidades de aprendizagem e futuras melhorias de cargos e salários, mas não existe um plano de carreira real. Vê-se que por se tratar de pequenas empresas as possibilidades de expansão são restritas.

O salário pago aos colaboradores é considerado justo em uma das empresas, a qual se situa no estado do Paraná, porém em alguns casos é menor que o valor do mercado, o que muitas vezes é justificado pela falta de recursos, embora perceba-se que há condições de ser melhorado. Já na outra empresa, procura-se pagar de acordo com o mercado, que de forma geral, é considerado baixo, salvo em alguns casos. Além dessa remuneração, a primeira empresa

beneficia seus colaboradores com alimentação e vale transporte, enquanto que a outra oferece alimentação e plano de saúde. A questão da remuneração variável, como por exemplo: bonificações, participação dos resultados, remuneração por competência, entre outras, não se tem ocorrência em ambas as empresas. Percebe-se que não se tem uma cultura efetiva de maior valorização, onde a remuneração e benefício são considerados custos ao invés de uma forma de investimento.

A realização de mudanças é outro aspecto onde essas empresas encontram dificuldades, tanto gerência quanto colaboradores tem resistência às mudanças, salvo algumas pessoas da organização. Nota-se que quando se trata de assuntos em que todos acreditam que seja para melhoria e assim todos serão beneficiados, a mudança pode ser realizada com maior facilidade, mas no geral ela não é recebida com muita disposição e nem sempre é efetivada.

As duas empresas em questão estão oportunizando os colaboradores a participar da tomada de decisões e ações de melhorias nos produtos e serviços, porém isso não acontece com muita frequência, pois prevalece uma gestão centralizadora e controladora na maioria das situações.

Percebe-se que os colaboradores sentem-se responsáveis pelos bons resultados da empresa, reconhecendo que esta também depende da colaboração e competência das pessoas que a compõe. Entretanto, muitas vezes faltam ações para que essas pessoas tenham maior motivação para executar suas tarefas e agregar valor à empresa, pois nem sempre esta propicia um ambiente onde os colaboradores sejam reconhecidos e considerados parte fundamental da organização.

Acredita-se que essas empresas tem ciência de que colaboradores mais desenvolvidos e esclarecidos produzem melhores serviços e conseqüentemente a empresa obtém melhores resultados, porém não se tem muitos investimentos e incentivos pra concretizar esse desenvolvimento. Mesmo assim, verifica-se maior interesse pelo desenvolvimento profissional, onde são proporcionadas algumas atividades de treinamento e palestras. Quanto ao desenvolvimento pessoal, pode-se dizer que no geral não se tem grande preocupação para o aprimoramento, tratando as empresas apenas como um negócio propriamente dito.

Nessas empresas, fica evidenciada que a preocupação pelas questões burocráticas e legalistas é maior do que a questão do desenvolvimento dos colaboradores. Em uma dessas empresas, a falta de investimentos pode ser

justificada em partes por falta de recursos financeiros, já na outra nota-se que existem recursos financeiros, porém não se tem maior interesse.

Outro fator abordado é em relação ao nível de especialização e organização, as atividades das duas empresas não exigem alto grau de especialização e organização, tendo diferenças no fluxo de atividades, enquanto uma possui um fluxo menor, outra possui grande volume de trabalho, muitas vezes faltando tempo para a realização do mesmo. Em casos de falhas, onde é exigido o retrabalho, há possibilidades de fazê-lo, mas procura-se evitar ao máximo e assim não se tem muitas ocorrências, pois isso representa prejuízo e nem sempre há tempo suficiente para cumprir prazos estabelecidos.

Já a organização física apresenta maiores diferenças entre essas empresas. A primeira é considerada desorganizada, não se percebe grande preocupação com a qualidade de vida e segurança, para atividades de maior risco existem equipamentos para a proteção do colaborador, de qualquer forma esse é um aspecto que precisa ser melhorado até mesmo para facilitar o trabalho e obter melhor produtividade e qualidade, porém não se tem muitas ações efetivas para essa melhoria. A segunda empresa apresenta uma boa organização física, procura-se manter um bom ambiente, facilitando o trabalho e melhorando os resultados. Há disponibilidade de equipamentos de segurança.

Ambas as empresas mostram-se flexíveis, tanto nas ocorrências de algum erro por parte dos colaboradores, bem como nas ocasiões em que há atrasos no horário de trabalho e faltas. Também há flexibilidade em outros assuntos, como a execução das diversas tarefas.

Em relação à estrutura de departamento, essas empresas também apresentam semelhanças no que diz respeito à produção dos serviços e produtos. Nessa área não há departamentalização, porém cada colaborador é responsável por sua função, podendo ocorrer parcerias pra desenvolver as atividades. Já na administração, em uma das empresas não há departamentos separados, a maioria dos processos são integrados, mas não há muita comunicação entre administração e produção. A outra empresa possui o setor administrativo departamentalizado, onde se percebe que algumas atividades estão integradas enquanto outras trabalham de forma mais independente. A área de recursos humanos dessa empresa é mais um desses departamentos, trabalhando separadamente e preocupando-se, na maior parte, com as questões burocráticas e legalistas, não tendo um relacionamento

direto com os demais colaboradores. Na primeira empresa não há um departamento de recursos humanos, as poucas atividades que a empresa desenvolve são feitas pela pessoa responsável pelos serviços administrativos, faltando qualificação e estruturação. Não são realizadas entrevistas de desligamento nas demissões de nenhuma das empresas.

Finalmente verifica-se que a abordagem adotada por essas duas empresas está voltada para a administração dos recursos humanos, é dada maior ênfase para o tratamento dos colaboradores como recursos servis da organização, fornecedores de mão-de-obra e normalmente pessoas de fácil substituição. Contudo, também se percebe que estão ocorrendo mudanças, em algumas situações as pessoas estão sendo tratadas com maior reconhecimento de sua importância, fornecendo conhecimento e inovação, assim estão participando de algumas ações pra melhoria e na tomada de decisões, mas essas ações ainda são pouco relevantes para a efetivação de uma gestão de pessoas participativa, com desenvolvimento profissional e pessoal e com a valorização necessária, onde os colaboradores sejam tratados como parceiros do negócio e recebam o devido reconhecimento.

Portanto, entende-se que ambas as empresas apresentam características semelhantes na sua maioria, tendo apenas alguns aspectos diferenciados. Nota-se que faltam conhecimentos e maior iniciativa no sentido de tornar a gestão de pessoas mais estratégica e efetiva. Os processos envolvidos com as pessoas são abordados de maneira informal, não documentados e sem grande estruturação.

Acredita-se que a mentalidade está sendo adaptada de acordo com a realidade, onde a valorização das pessoas está sendo repensada e essas estão sendo recebidas como parceiras. Porém, na prática estão ocorrendo poucas atitudes para que tanto os colaboradores como a empresa sejam desenvolvidos e essa gestão se consolide. A empresa ainda não está inteiramente ciente do seu papel no processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos colaboradores, faltando oportunidades para tais acontecimentos. Entende-se que a qualificação está cada vez mais necessária, mas a empresa ainda tende a responsabilizar somente o colaborador por isso.

Fica evidenciada que a cultura tradicional de administrar os recursos humanos prevalece, onde as questões burocráticas e legalistas recebem maior

atenção e o desenvolvimento profissional e pessoal são pouco enfatizados, sem grandes incentivos e investimentos.



## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Devido às mudanças ocorridas no cenário mundial, como por exemplo a globalização, tem-se a necessidade de buscar novos paradigmas de gestão de pessoas para atender as exigências impostas pelo mercado atual. As organizações precisam desenvolver novas formas de gestão que proporcionem melhor desempenho, alcançando resultados e atingindo a missão organizacional para atender de maneira plena as necessidades dos clientes, visto que a competitividade é crescente em todos os setores.

Nota-se que o sucesso das organizações depende cada vez mais do investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual, pois são as pessoas que geram e fortalecem a inovação, e assim oferecem meios para que as empresas possam se manter e prosperar.

Atualmente tem-se falado em administração com as pessoas, o que significa administrar as organizações juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que entendem da empresa e de seu futuro. As pessoas estão sendo vistas não mais como um recurso servil e passivo no processo, mas sim como um sujeito ativo, participante nas tomadas de decisões, que desenvolve ações e cria a inovação dentro das organizações.

Entretanto, a gestão de pessoas é um assunto tão atual na área de administração, mas que ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. A análise feita nas pequenas empresas citadas, mostra que se tem um longo caminho a percorrer em busca da efetivação da gestão de pessoas.

A partir das informações verificadas, nota-se que essas pequenas empresas ainda tratam a gestão de pessoas apenas como um setor da administração, o qual desempenha as funções de um departamento pessoal padrão, fechado, burocrático e operacional, sendo que este possui atividades muitas vezes terceirizadas.

De um modo geral percebe-se que diretores e colaboradores conservam uma postura misoneísta, com grandes dificuldades para implantar mudanças. Ainda é ausente a percepção de que é preciso estimular e motivar as pessoas para que essas possam desempenhar seu trabalho de forma produtiva e inovadora. Assim, a cultura tradicional prevalece, onde os aspectos mais relevantes são as questões

burocráticas e legalistas, a gerência mantém-se autoritária e conservadora e as pessoas são tratadas como fornecedores de mão-de-obra.

Contudo, verifica-se também que essa visão está começando a ser transformada, existem algumas atitudes nessas empresas que tendem a desenvolver os colaboradores, oportunizando aprendizado e participação em ações de melhorias e decisões da empresa. Assim, as empresas iniciam um processo de valorização que resulta em maior motivação e colaboração das pessoas.

Para atender as necessidades do mercado atual, é preciso conscientizar-se de que as pessoas são fundamentais no processo de desenvolvimento e aprimoramento organizacional, para tanto elas precisam ser desenvolvidas e valorizadas a fim de que se obtenha um ambiente onde todos se sintam responsáveis pelos bons rendimentos, agregando valor à empresa, inovando nos produtos e serviços e criando diferenciais competitivos.

Algumas ações para o desenvolvimento de uma gestão de pessoas eficaz nessas pequenas empresas são sugeridas, tais como:

- Definir de forma clara a missão, visão e objetivos da empresa, assim como sua divulgação entre todas as pessoas envolvidas, para que todos possam se identificar com os valores, participando e contribuindo para a realização das metas estabelecidas.
- Definir um conjunto de normas e procedimentos, bem como políticas de pessoal, alinhados com os princípios empresariais (missão, valores e objetivos da empresa) e de acordo com Legislação Trabalhista, fornecendo todas as informações necessárias para nortear a gestão das pessoas e da organização.
- Implantar um sistema de seleção por competências, tendo como benefícios a objetividade com base no perfil de competências exigido pelas atividades da empresa. A partir desse perfil é elaborada uma entrevista comportamental e jogos com foco em competências, duas ferramentas propostas para esta seleção. Como vantagens, a seleção por competências apresenta uma escolha feita com maior objetividade, maior facilidade para prever o desempenho futuro, maior garantia de uma contratação de sucesso e boa adequação do profissional à empresa e à atividade que irá desempenhar.
- Desenvolver um programa estruturado de integração admissional, tendo em vista a preocupação com a inserção e adaptação de novos colaboradores em um novo ambiente de trabalho, amenizando o receio do desconhecido e oferecendo

conhecimentos sobre a empresa. Uma boa gestão de integração admissional contribui para a criação de um diferencial competitivo.

- Desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento, tanto para novos colaboradores, quanto para o aperfeiçoamento dos demais. O treinamento fornece subsídios para a melhoria da qualidade e é considerado um fator crítico de sucesso para as empresas. Para isso é necessário formular e coordenar a execução de um plano de capacitação voltado para o desenvolvimento de novas competências, de acordo com as necessidades da empresa e com os recursos disponíveis. O treinamento também é utilizado como ferramenta para retenção do capital humano.
- Realizar entrevista de desligamento, isso permite que se obtenham dados sobre a qualidade dos serviços, identificação de possíveis problemas administrativos, de produção, de liderança, entre outros, e também ajuda a controlar a qualidade de seleção de pessoal.

A motivação também é reconhecida como uma ferramenta para a gestão de pessoas. Ela pode ser caracterizada como aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento, envolvendo sentimentos de realização e de reconhecimento. Considerando que o ser humano é constituído de características de personalidade únicas e complexas, o seu comportamento é influenciado por fatores considerados motivacionais. Assim, a motivação é um importante fator para o desempenho na realização das tarefas na empresa.

A comunicação é outro importante instrumento estratégico de gestão, ela é valiosa em todas as relações da empresa, seja no ambiente interno ou no externo. A comunicação como ferramenta precisa estar alinhada às estratégias da empresa, utilizando-se dos instrumentos de forma integrada e direcionada aos diferentes parceiros da empresa, cuidando para que todas as atividades estejam coerentes às estratégias e valores organizacionais. O que, como, quem e quando comunicar são questões que devem ser analisadas pelos gestores. A falta de informação gera a contra-informação, que ocasiona uma imagem negativa da empresa e da má qualidade das relações de trabalho. Grande parte dos problemas nas empresas são gerados por comunicações inadequadas. A boa comunicação gera maior integração e motivação das pessoas, resultando no comprometimento organizacional. Objetividade, linguagem adequada com clareza e simplicidade, e coerência com o

pensamento original são características de uma boa comunicação. O trabalho em equipe está condicionado às comunicações abertas, negociação e diálogo.

Diante disso, vê-se que a gestão de pessoas envolve diversos aspectos e é abordada por diferentes formas. É preciso estruturar as empresas para que sejam criados meios de desenvolver as pessoas, assim como a organização. Além das sugestões apresentadas existem outros fatores que podem ser explorados e assim contribuir para uma gestão de pessoas eficaz. O crescimento das empresas depende de uma equipe de pessoas competentes e motivadas, o que muitas vezes é obtido com ações de valorização das mesmas, pois não se pode esquecer que são seres humanos e não instrumentos ou máquinas.

## BIBLIOGRAFIA

Bohlander, George W., Snell, Scott., Sherman, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas; O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Drucker, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. – 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

Dutra, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Guedes, Marijones Dias. **Comunicação como instrumento estratégico da gestão**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5879/comunicacao-como-instrumento-estrategico-da-gestao.html>>. Acesso em 13 de maio de 2008.

Lacombe, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Milkovich, George T., Boudreau, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Pires, Luiz Henrique de Jesus. **Integração admissional é diferencial competitivo**. Disponível em <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/5925/integracao-admissional-e-diferencial-competitivo.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/5925/integracao-admissional-e-diferencial-competitivo.html)>. Acesso em 13 de maio de 2008.

Ribeiro, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Souza-Silva, Jader Cristino de. **Gestão Empresarial: Administrando Empresas Vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Critérios e conceitos para classificação de empresas. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97)> Acesso em 13 de maio 2009.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/142236/lei-geral-cria-conceitos-nacionais-de-micro-e-pequena-empresa>>. Acesso em 08 de maio 2009.

Pequenas Empresas: Conceito e Características. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/marcondes/cap2.htm>. Acesso em 25 de março 2009.

As diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Disponível em <http://www.artigonal.com/administracao-geral-artigos/as-diferencas-entre-recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas-718458.html>. Acesso em 06 de maio de 2009.

**ANEXO I – Roteiro de Pesquisa**

## ROTEIRO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO SOBRE AS ABORDAGENS E ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

- 1) Sua empresa tem missão, visão e objetivos estabelecidos de maneira clara e divulgados aos colaboradores?
- 2) O ambiente interno de sua empresa é complexo, de difícil convivência, ou é amigável, onde o relacionamento interpessoal ocorre de maneira satisfatória? Comente.
- 3) Como é o relacionamento da gerência com os colaboradores?
- 4) Você considera que a comunicação, seja para assuntos formais ou não, acontece de maneira clara e eficaz dentro da empresa, tanto na relação de gerência e colaborador quanto entre os colaboradores?
- 5) Existe um regulamento interno? É feita a entrega desse regulamento para novos colaboradores? Todas as pessoas da empresa tem conhecimento desse regulamento?
- 6) Como acontece o processo de recrutamento e seleção em sua empresa? É terceirizado por empresas de RH? É documentado? Existem critérios bem definidos para a contratação, de acordo com a função necessária?
- 7) Há ações de integração para novos colaboradores em sua empresa? Como se procedem?
- 8) Ocorre treinamento e/ou orientação no início das atividades na empresa? E ações de desenvolvimento, cursos, palestras e demais incentivos para aprimoramento profissional, durante o período em que a pessoa faz parte do quadro de colaboradores?
- 9) Existe um programa de treinamento em sua empresa?
- 10) Há incentivos financeiros para escolaridade?
- 11) Os colaboradores sabem o que se espera deles? Isso é informado de maneira clara a todos os colaboradores quando iniciam suas atividades? Se sim, é através da descrição e análise de cargos formal ou verbalmente?
- 12) Existe um sistema de avaliação de desempenho? Caso afirmativo, o que é avaliado? Como são usadas as conclusões da avaliação? Você



percebe melhorias no funcionamento da empresa a partir dessas avaliações? É dado, e como é dado, feedback aos avaliados?

- 13) Você considera que sua empresa é estruturada, com planejamento e estratégias tanto para lidar com as pessoas como nas demais atividades?
- 14) Existe um planejamento de carreira? E plano de cargos e salários?
- 15) Como você avalia o salário em sua empresa? É feito de maneira justa com as atividades desenvolvidas e com o mercado?
- 16) São oferecidos benefícios? Quais?
- 17) Existe algum sistema de remuneração variável (bonificação anual, participação dos resultados, remuneração por competência) a fim de incentivar os colaboradores?
- 18) Há facilidade para efetuar mudanças, sejam elas grandes ou pequenas, em sua empresa? Como isso é visto pelos colaboradores e pela gerencia?
- 19) Há espaço – oportunidades para participar de tomada de decisões e ações de melhorias nos produtos e serviços?
- 20) Em sua empresa há a consciência de que colaboradores mais desenvolvidos e esclarecidos produzem melhores serviços e consequentemente a empresa tem melhores resultados?
- 21) Você se considera responsável pelos bons resultados da empresa? Há condições para que você acredite nos ideais organizacionais e participe deles? Sua empresa te motiva para melhorar e obter crescimento?
- 22) Sua empresa preocupa-se mais com as questões burocráticas e legalistas ou tem também a preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores?
- 23) Existem ações de integração entre os colaboradores, independente do cargo, por exemplo, encontros de confraternização?
- 24) Sua empresa não investe mais em ações pra melhoria da gestão de pessoas por falta de recursos financeiros?
- 25) Quanto ao ambiente físico, você considera que se pode ter uma boa qualidade de vida, com organização e segurança? Existem ações nesse sentido?
- 26) Acontecem entrevistas de desligamento?

- 27) O nível de especialização e organização exigido pelas tarefas de sua empresa é considerado alto? Existe uma demanda de trabalho grande em relação ao tempo? Em casos de retrabalho, como isso afeta o funcionamento da empresa?
- 28) Há flexibilidade em caso de ocorrer algum erro por parte dos colaboradores, bem como em faltas e atrasos nos horários de trabalho? E em assuntos diversos?
- 29) Em sua empresa os departamentos (administrativos ou não) são bem definidos e cada um trabalha de forma independente? Comente.
- 30) O RH é tido como mais um desses departamentos, não se envolvendo com as demais atividades da empresa e resolvendo apenas assuntos relacionados com os colaboradores como: admissão, pagamento, cartão-ponto, benefícios, rescisão, etc.?
- 31) Quando ocorre alguma situação inesperada relacionada com direitos e deveres dos colaboradores (de ordem legal), você considera que as pessoas estão qualificadas corretamente, tendo conhecimento de como resolver essa situação?
- 32) Você acha que em sua empresa se tem conhecimento sobre a nova forma de gestão de pessoas proposta por diversos autores, em função das mudanças da realidade, onde consideram os colaboradores como parceiros, fornecedores de conhecimento e inovação, ou ainda predomina o pensamento que são apenas recursos servís, fornecedores de mão-de-obra e pessoas de fácil substituição?